



**You have downloaded a document from  
RE-BUS  
repository of the University of Silesia in Katowice**

**Title:** Zagrożenia wpływu społecznego w organizacji

**Author:** Barbara Kożusznik

**Citation style:** Kożusznik Barbara. (2010). Zagrożenia wpływu społecznego w organizacji. W: B. Kożusznik, M. Chrupała-Pniak (red.), "Zastosowania psychologii w zarządzaniu" (S. 191-209). Katowice : Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.



Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Bez utworów zależnych Polska - Licencja ta zezwala na rozpowszechnianie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie w celach niekomercyjnych oraz pod warunkiem zachowania go w oryginalnej postaci (nie tworzenia utworów zależnych).



UNIwersytet ŚLĄSKI  
W KATOWICACH



Biblioteka  
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

*Barbara Kozusznik*

Uniwersytet Śląski

## **ZAGROŻENIA WPŁYWU SPOŁECZNEGO W ORGANIZACJI**

W dobie współpracy międzynarodowej, w dobie kryzysu i globalizacji powstają dylematy związane z możliwościami sprostania coraz większym wymaganiom ze strony kierownictwa firm i instytucji. Zastanawiamy się, co zrobić, aby nie zmarnować najcenniejszych wartości polskich pracowników — ich entuzjazmu, zapału i kreatywności, chęci pracy w przyjaznych zespołach pracowniczych. Powstaje następne pytanie: W jaki sposób stwarzać w dzisiejszych warunkach okazje do rozwoju w roli pracownika? Pytania te adresowane są często do kadry kierowniczej, od której oczekuje się umiejętności dobroczynnego spożytkowania władzy, wykorzystania tego, co w ludziach jest najlepsze dla dobra firmy, ale też dla dobra samych pracowników i ich rozwoju.

Umiejętnościom kierowniczym poświęcono mnóstwo materiałów. Skupiono się przede wszystkim na wpływie kierowniczym na efektywność i produktywność pracowników, a także na ich zadowolenie i rozwój. Mniej jednak mówi się o tym, jakie są negatywne skutki kierowania — zarówno wobec pracowników, jak i w odniesieniu do samych kierowników. Psychologowie społeczni zakładają ścisły związek między władzą a wpływem (FRENCH & RAVEN, 1959; MCCLELLAND, 1975) i twierdzą, że efektywne zastosowanie wpływu społecznego pomaga jednostkom w zdobyciu władzy; w efekcie władza ułatwia wpływ społeczny, gdyż posiadający władzę mają więcej zasobów, które mogą wykorzystać do rozwiązywania swoich problemów (PFEFFER, 1992).

Biorąc to pod uwagę, efektywny wpływ społeczny może być zdefiniowany jako proces efektywnego wprowadzania zmian w postawach, zachowaniach, wierzeniach, percepcji, uczuciach, wartościach innych lu-

dzi dzięki zastosowaniu behawioralnych taktyk wpływu. Nie budzi więc zdziwienia fakt, że teoretycy i praktycy poświęcili dużo uwagi badaniu, w jaki sposób przywódcy używają swojej władzy i wpływu społecznego, jeśli chcą osiągnąć swoje cele.

Celem tego artykułu jest przedstawienie niektórych „ciemniejszych” stron kierowania. Negatywne skutki mogą być przestrożą dla tych, którzy koniecznie pragną awansu i skutecznego wpływu na innych. Dobrze, żeby przedtem zastanowili się, czy są w stanie przezwyciężyć wszelkie pokusy, pułapki, zagrożenia, jakie niesie z sobą wpływ kierowniczy. W artykule omówione więc zostaną takie zjawiska, jak: problem korupcji i nadużywania władzy, negatywne reakcje wobec osób obdarzonych władzą i wpływem, metamorficzny efekt władzy, niedocenywanie wpływu kobiet na stanowiskach kierowniczych i wreszcie — zjawisko samoniszczącego wpływu kierowniczego.

## NADUŻYWANIE WŁADZY I WPŁYWU

Problem nadużywania władzy w organizacji i rządzie stanowi problem centralny na całym świecie (MITCHELL, HOPPER, DANIELS, FALVY, FERRIS, 1998; KIPNIS, 2003). W Polsce, podobnie jak w innych krajach, mamy wiele powodów do pesymizmu. Instytucje demokratyczne stoją wobec poważnych problemów atrofii zaangażowania jednostek w życie publiczne, wynikających ze zbyt daleko posuniętego indywidualizmu i spadku wrażliwości na wspólne dobro (PUTNAM, BOWLING, ALONE, 2000). Korupcja polityczna, upadek autorytetów na stanowiskach przywódczych i autorytetu samych instytucji, a także rosnąca popularność ruchów populistycznych skłaniają do zadawania pytań o powodzenie demokracji w krajach, które niedawno weszły na jej drogę (KOCHANOWICZ, 2002).

Czy osoby obdarzone władzą są w ogóle zdolne do wykorzystywania jej w sposób służący dobru innych i nienadużywania własnych wpływów? Na to pytanie często odpowiadamy przecząco, wskazując na ulegających pokusom prezesów, menedżerów i kierowników, którzy nie tylko wykorzystują władzę w sposób autokratyczny, ale często używają jej w celach prywatnych. Prezentowane rozważania dotyczą z jednej strony zjawiska nadużywania władzy, a z drugiej — możliwości wykorzystania władzy w celach służących dobru innych.

Amerykanie w niedawno przeprowadzonych badaniach wyróżnili „skorumpowane przywództwo polityczne” jako największą barierę efektywnego rządzenia i zarządzania. W dodatku sondaż Gallupa, w którym popro-

szo na tysiące Amerykanów, aby ocenili poziom zaufania do 26 zawodów, wykazał, że zawody związane z uczestnictwem w rządzie otrzymywały najniższe wyniki. Senatora umieszczono na 21 miejscu, kongresmana na 22, a urzędników państwowych na miejscu 23. Na najniżej ocenionych miejscach znaleźli się już tylko sprzedawcy ubezpieczeń i sprzedawcy używanych samochodów.

Uwikłanie przedstawicieli elit politycznych i gospodarczych w „wielką korupcję”, o której dowiadujemy się coraz częściej z pierwszych stron gazet, ukazuje wymiar tego zjawiska, rozmiar możliwych strat i zagrożeń, powoduje potępienie, zgorszenie i często wywołuje poczucie bezsilności i bezsensu zwykłych obywateli, którzy przestają wierzyć w jakikolwiek uczciwy sposób „uprawiania” polityki czy prowadzenia biznesu. Obok „korupcji wielkiej” pojawia się, jak pisze Anna KUBIAK (2003), „korupcja mała”, która jest odczuwana przez przeciętnych obywateli i kształtuje w dużym stopniu normy, obyczaje i poziom przyzwolenia na korupcję.

Departament Stanu USA co roku ocenia, jak przestrzegane są prawa człowieka na świecie, i w dokumencie najnowszym mowa jest o skandalach korupcyjnych na wysokich szczeblach władzy (np. podczas przetargów publicznych). Panuje przekonanie, że w Polsce korupcja jest akceptowana zarówno w sferach rządowych, jak i w samym społeczeństwie, mówi się o molestowaniu seksualnym kobiet w pracy (WOŹNIAK, 2009 — *Amerykański raport: Polska to kraj korupcji, antysemityzmu i rasizmu*, [www.wp.pl/jat.1342](http://www.wp.pl/jat.1342)).

Szeroko rozpowszechniona wiara w korupcyjny wpływ władzy jest prawie równie mocno obecna w doktrynach psychologicznych. Psychologowie osobowości i psychologowie społeczni w równym stopniu spoglądają na władzę jako prowadzącą do negatywnych konsekwencji. Mimo to na przestrzeni historii posiadanie władzy jawi się jako korumpujące jednych, a nobilitujące drugich. Trzymanie władzy jako „chroniczne” zjawisko nieprzerwanie łączono z wyzyskiem. Wiele badań poświęcono wartościom i działaniom jednostek, które mają wysoko rozwiniętą potrzebę władzy (w skrócie angielskim *nPower* = *need for power*), np. VEROFF (1957); jednostki te opisuje się w ten sposób, że motywowane są zasadniczo przez pragnienie wpływania na innych w celu uzyskania poklasku lub zysku (FRIEZE, BONEVA, 2003; MCCLELLAND, 1975).

Zgodny z powszechnym przekonaniem jest fakt, że jednostki o wysokim *nPower* są skłonne do wykorzystywania innych. Na przykład mężczyźni o wysokim *nPower* zwykle wykorzystywali kobiety w bliskich związkach w wyższym stopniu niż mężczyźni o niskim motywie władzy (MASON, BLANKENSHIP, 1987; WINTER, STEWARD, MCCLELLAND, 1977), mężczyźni z wysokim *nPower* w wyższym stopniu akceptowali przemoc seksualną i gwałt (ANDERSON, COOPER, OKAMURA, 1997). Kiedy obsadza-

ne są w rolach kierowniczych jednostki z wysokim *nPower*, istnieje wysoki stopień prawdopodobieństwa, że będą w sposób zmienny, kapryśny używać swojej władzy. FODOR i FARROW (1979) zbadali, że menedżerowie o wysokim *nPower* byli podatni na ingrację — wykorzystując swoją pozycję do wynagradzania tych, którzy ich komplementowali. Zawsze istniało większe prawdopodobieństwo przeceniania własnego wpływu i niedoceniań wpływu i wysiłku innych (FODOR, FARROW, 1979) — może to wynikać z braku umiejętności perspektywicznego spostrzegania (SHELDON, JOHNSON, 1993). Ostatecznie, kiedy osoby o wysokim *nPower* prowadziły dyskusję grupową, udowodniono im, że powstrzymywały wpływ innych, co prowadzi do słabszej decyzji grupowej (FODOR, SMITH, 1982). Na większą skalę, jak twierdzi WINTER (1993), poziom *nPower* posiadany przez przywódców globalnych związany jest z prawdopodobieństwem atakowania, agresji wobec słabszych narodów. PFEFFER i CIALDINI (1998) badali determinanty złudzenia i przeceniania własnego wpływu. Związane są one z przekonaniem, że posiadamy większy wpływ aniżeli rzeczywistość, lub też z przecenianiem naszego wpływu na zachowania innych. Ogólnie rzecz biorąc, ludzie przeważnie oceniają siebie jako wpływowych, gdyż podwyższa się wtedy ich własna samoocena. Pfeffer i Cialdini twierdzą, że złudzenie własnego wpływu rośnie, gdy kierownik opiera się na indywidualnych, a nie społecznych celach i ich osiągnięciu (KNIPPENBERG, 2003). Jak pisze WOJCISZKE (2002), przeceniamy też własne zachowania kooperacyjne — w trakcie gry typu „dylemat więźnia”, ludzie spostrzegają wybory innych w sposób realistyczny (poziom przewidywań wyniósł 61% i był zbliżony do tego, co badani przewidywali dla innych, natomiast odległy od tego, co badani przewidywali dla siebie, 84%).

W uzupełnieniu do wspomnianych badań, w których skupiono się na jednostkach o dominującej potrzebie władzy, wiele badań poświęcono analizie skutków władzy jako zmiennej sytuacyjnej. Badaniami tymi testowano hipotezę, że „władza korumpuje”, przez bardziej bezpośrednie oddawanie władzy w ręce uczestników badań i obserwowanie ich zachowania.

Jednym z najbardziej znanych jest eksperyment pod nazwą Więzienie Stanford (HENNEY, BANKS, ZIMBARDO, 1973), w którym losowo przypisywano młodym mężczyznom rolę strażnika więziennego lub więźnia. Okazało się, że kilku strażników nadużywało swojej władzy w szokującym stopniu. Klasyczne badanie KIPNISA (1972) miało na celu analizowanie korupcyjnego wpływu władzy w bardziej kontrolowanym otoczeniu, przez manipulowanie władzą posiadaną przez studentów zarządzania (przyszłych menedżerów) i następnie analizowanie ich opinii na temat podwładnych. Menedżerowie o wysokiej potrzebie władzy byli w stanie jasno określić ich płacę i zwolnić pracowników, natomiast ci o niskiej potrzebie władzy

pragnęli jedynie poznać podwładnych i zachęcać ich do wydajnej pracy. Jak to KIPNIS (2001) przewidział, menedżerowie o wysokim *nPower* obniżali wartość swoich podwładnych. Nie tylko oceniali oni pracę swoich podwładnych jako znacząco gorszą, lecz także preferowali utrzymywanie większego społecznego dystansu wobec nich.

Podobnie LINDSKOLD i ARONOFF (1980) stwierdzili, że we wspomnianej grze o „dylemacie więźnia” uczestnicy posiadający większą władzę w znacząco wyższym stopniu niż osoby o podobnym lub niższym poziomie władzy oszukiwali, często rywalizowali nawet po obietnicy kooperacji. W wyższym też stopniu wyzyskiwali i kontynuowali rywalizację z partnerami, którzy z nimi współpracowali. Fakt ten znowu ukazuje posiadanie władzy jako wywierające wpływ „prokorupcyjny”.

Bargh, Pryor i współpracownicy (BARGH, RAYMOND, 1995; BARGH et al., 1995; PRYOR, 1987; PRYOR, LAVITE, STOLLER, 1994) badali, jaką rolę może odgrywać władza sytuacyjna w molestowaniu kobiet (PRYOR, 1987). Pryor stwierdził, że mężczyźni posiadający wysokie wyniki na skali *nPower* i mający władzę nad kobietami, zachowywali się w nieaprobowany sposób (np. molestowanie seksualne).

Przeprowadzone w Polsce badania nad problemem korupcji potwierdzają, że jest to jeden z ważniejszych problemów społecznych. Anna KUBIAK (2003), która zajęła się analizowaniem zjawisk korupcyjnych w Polsce na przestrzeni lat 1988—2001, przyjęła definicję korupcji, która — jako pojęcie nieostre — nie jest łatwa do określenia: zepsucie i rozkład moralny uwarunkowany: powstaniem dobra wspólnego, które trzeba na różne sposoby podzielić, desygnowaniem osób sprawujących władzę do podziału dóbr oraz stworzeniem systemu dzielenia, wymiany i obiegu dóbr (*odergard*). Autorka stwierdza, że „zaistnienie, a następnie rozprzestrzenianie się korupcji wymaga rozpatrzenia i uwzględnienia następującego układu: sprawujący władzę — obywatele” (KUBIAK, 2003, s. 278). W wyniku badań Kubiak stwierdza, że po zmianie systemu społecznego zachowania korupcyjne (łapówkowe) okazują się nadal akceptowanymi strategiami uzyskiwania korzyści i maksymalizacji zysków. Nadal budzą oburzenie społeczne, lecz traktujemy je pragmatycznie, jako przydatne, chociaż nie zawsze konieczne reguły społecznej wymiany. Niepokojące jest też to, że młodzi ludzie, silnie akceptujący sukces finansowy, wydają się, jak pisze Autorka, „silnie zainfekowani korupcyjną mentalnością” (KUBIAK, 2003, s. 278).

## NEGATYWNE REAKCJE PODWŁADNYCH WOBEC WŁADZY

Gdy w organizacji mamy do czynienia z podporządkowaniem wpływowi, wówczas bardzo często występują zjawiska negatywne — pracownicy mogą wykazywać niezadowolenie, napięcie, zdenerwowanie, poczucie braku bezpieczeństwa. Znajdują się oni w trudnej sytuacji, gdyż nie mogą poprosić kierownika o zmianę zachowania, aby zmniejszyło się ich napięcie i poprawiło samopoczucie w roli podwładnych. Osoby podporządkowane wpływowi, lecz niezadowolone z tej relacji, w różny sposób bronią swojej autonomii lub przynajmniej samopoczucia w pracy.

Reakcje wobec osób obdarzonych władzą, z którymi czujemy się niepewnie, niedobrze i „niewygodnie”, mogą być następujące:

1. **Unikanie osób obdarzonych władzą.** Podwładny unika sytuacji, w których zwierzchnik może bezpośrednio go kontrolować; chodzi o unikanie tak zwanych sytuacji „twarzą w twarz” (ZANDER, 1987). Sytuacje te występują w czasie egzaminu, kontroli stanowiska itp. Takie kontakty można do minimum ograniczyć, a jeżeli są konieczne, organizować je w obecności osób postronnych — kolegów, gdyż audytorium może zahamować nieograniczone stosowanie władzy. Innymi sposobami unikania bezpośrednich kontaktów z osobami obdarzonymi władzą są: zachowanie bierności i brak zainteresowania wykonywanymi zadaniami, nad którymi zwierzchnik ma kontrolę. Przykrości można uniknąć przez zmianę oceny zachowania osoby obdarzonej władzą, na przykład szukając dowodów na to, że zwierzchnik nie stwarza sytuacji zagrożenia — choć czasem denerwuje się, to jednak stara się, jak może, bo to „swoją chłop” i miły człowiek.
2. **Zdobywanie aprobaty zwierzchników.** Jest to sposób redukcji napięcia i niepokoju przeżywanych w relacjach ze zwierzchnikami, polegający na zdobyciu aprobaty zwierzchnika, aby wywierał raczej wpływ wspierający podwładnego (JONES, 1964). Można chwalić i komplementować zwierzchnika, twierdzić, że się podziwia jego pomysły i umiejętności, uważnie go słuchać, śmiać się z jego dowcipów, wstawać, gdy wchodzi do pokoju, oferować usługi, prosić o radę, mówić innym, że się go lubi, szanuje itp.
3. **Zmiana zachowania zwierzchnika.** Jest to sposób na złagodzenie dyskomfortu w relacji ze zwierzchnikiem za pośrednictwem przekonania go, że jego zachowanie bywa zbyt surowe, za bardzo ukierunkowane na siebie, a nawet obraźliwe. Sposób ten opiera się na założeniu, że jeżeli zwierzchnikowi zostaną przedstawione określone fakty, to zmieni on pod ich wpływem swoje postępowanie. Fakty te można prezentować w różny sposób, na przykład powiedzieć szefowi, co podwładni

uważają za nieprawidłowe w jego kontaktach z nimi, przekazać petycje z podpisami pracowników, sporządzić raport specjalnie powołanej komisji z wyszczególnieniem uchybień, a nawet zorganizować konferencję ze zwierzchnikiem i kilkoma osobami, które potrafią go przekonać, żeby zmienił swoje zachowanie. Na publicznym spotkaniu zwierzchnik mógłby odpowiadać na stawiane zarzuty. Oczywiście, w czasie takich spotkań do minimum powinien być ograniczony aspekt konfrontacyjny na rzecz prezentowania wiarygodnych faktów i racjonalności.

4. **Wsparcie grupy.** Jest to metoda polegająca na zmobilizowaniu podwładnych w celu zredukowania niepożądanych efektów zachowania zwierzchnika. Można spotkać się z kolegami i współpracownikami, aby ponarzekać wspólnie na szefa; można też zinterpretować jakoś jego zachowanie; pocieszyć gorzej potraktowanych przez szefa kolegów; zmniejszyć napięcie osób o niższym statucie i „dowartościować” je przez sam fakt uczestnictwa we wspólnej rozmowie (BURNS, 1955).
5. **Odzyskiwanie autonomii.** Osoba, na którą wywierany jest wpływ, czuje się często nieszczęśliwa, jeżeli ogranicza się wolność jej działań w stopniu wyższym, niż wcześniej przypuszczała. W takiej sytuacji ograniczenia wolności zwykłą reakcją ludzi, którzy tego nie tolerują, jest pragnienie odzyskania autonomii. Według BREMA (1966) powstaje wtedy proces motywacyjny, ukierunkowany na odzyskanie swobody wyboru, zwany reaktancją. Poziom wysiłków wydatkowanych w celu odzyskania poczucia swobody działania wzrasta tym bardziej, im ważniejsze są dla danej osoby sprawy, które musi załatwić, im więcej swoich zachowań lub przekonań musi ona pod presją zmienić, w miarę jak spostrzega, że zwierzchnik rzeczywiście może spełnić groźby. Aby odzyskać poczucie autonomii, można odmówić zmiany zachowania lub w pewnym momencie przestać coś robić.
6. **Odwoływanie się do autorytetu.** Walcząc z silną władzą, można poprosić zorganizowane forum, cieszące się formalnym albo nieformalnym autorytetem (np. radę miejską, sąd koleżeński, samorząd), aby podjęło kroki na rzecz osób poszkodowanych w wyniku wywierania na nie zbyt dużego wpływu.
7. **Groźby.** Jest to metoda stosowana w ostateczności, polegająca na groźeniu zwierzchnikowi nieprzyjemnymi konsekwencjami, jeśli nie okaże podwładnym więcej szacunku (np. sabotażem).

Jednostki posiadające niewielką władzę, lecz mające poczucie, że są niewłaściwie traktowane przez osoby posiadające silną władzę, mogą stosować różne metody oporu. Wybierają takie metody, które ich zdaniem najbardziej odpowiadają okolicznościom, ich własnym predyspozycjom,



skłonnościom, ich zachowaniu i systemowi wartości. Wybór metod zależy też od tego, czy zwierzchnik jest osobą aktywną, czy stosuje nagrody i kary, czy też pozostaje pasywny i mniej bezpośredni, a w kierowaniu opiera się na własnych kompetencjach bądź własnej atrakcyjności. Jeśli wpływ zwierzchnika opiera się na działaniach bezpośrednich (należą do nich też nagrody i kary), to osoba, na którą są one ukierunkowane, zdaje sobie sprawę z tego, iż jest dokładnie obserwowana i musi być w związku z tym ostrożna, musi udowodnić zwierzchnikowi, że jej praca zasługuje na nagrodę, i ewentualnie ukryć fakt, iż niektóre jej zachowania powinny zostać ukarane. Osoba ta często sprawia wrażenie, że wierzy w to, co trzeba, mimo że jej prywatne opinie są zupełnie inne. Podwładny może zatem otrzymać nagrodę lub uniknąć kary, stosując metodę kamuflażu. Prowadzi to jednak do napięć wewnętrznych, a w konsekwencji — do sytuacji stresowych w stosunkach między ludźmi. Stosowanie nagród i kar zwykle wywołuje w podwładnych uczucia napięcia i niechęci; są oni bowiem świadomi, że ich zachowanie pozostaje pod ścisłą obserwacją. Mają oni w związku z tym poczucie utraty własnej autonomii. Jeżeli wpływ zwierzchnika opiera się na jego atrakcyjności i kompetencjach, to podwładni nie odczuwają ograniczenia swojej autonomii w tak dużym stopniu, mogą bowiem samodzielnie decydować o wyborze własnego zachowania, nie wymaga się od nich okresowych działań czy zmiany poglądów pod presją lub za pomocą szantażu („otrzymasz nagrodę, jeśli...”), nie muszą oni w związku z tym ukrywać swoich poglądów czy niepokojów. Nie ma wówczas potrzeby, aby kontrolować zachowanie podwładnego. Kierownik atrakcyjny lub kompetentny jest zwykle lubiany lub szanowany — ale tylko do czasu, gdy podwładni zmieniają o nim zdanie (BANDER, 1987).

Gdy kieruje się ludźmi, nie sposób uniknąć sprawiania im przykrości. Każdy kierownik zastanawia się nad tym, jak ma zachowywać się w sytuacji, gdy sprawił podwładnemu przykrość. W celu zredukowania powstałego poczucia frustracji może wybrać kilka metod. Jedną z nich jest usprawiedliwianie własnych działań („ten ktoś zasługiwał na to, żeby go tak ostro potraktować”). Aby złagodzić własne poczucie winy, kierownik może zaprzeczyć, że to on zranił pracownika, twierdząc, że odpowiedzialne są za to warunki „zewnętrzne”, będące poza jego kontrolą. Może też zbagatelizować wyrządzoną przykrość, mówiąc, że w końcu nic się nie stało (WALTER, 1971). Kierownik może też starać się jakoś zrekompensować przykrości wynikające z jego zachowania.

## METAMORFICZNY EFEKT WŁADZY

W swoich wcześniejszych pracach KIPNIS (1976; 1984) dostarczył dowodów na to, że akt wpływu zmienia nie tylko zachowanie osób, które są adresatami wpływu, lecz także wartości i postawy osób, które wywierają wpływ. Zmiany te nazwane zostały metamorficznymi efektami wpływu i obejmują dwa zestawy zmiennych niezależnych (KIPNIS, 2001): 1) siłę taktyk wpływu, które są używane, aby przekonać osobę adresata wpływu do podporządkowania, 2) atrybucje dokonane przez osobę wywierającą wpływ, dotyczące czynników kontroli adresata wpływu. Jeżeli osoba wywierająca wpływ używa z sukcesem silnych i kontrolujących taktyk wpływu (np. powiem im, co mają zrobić), wierzy w to, że adresat wpływu dłużej już nie kontroluje swojego zachowania, lecz jest ono kontrolowane przez oddziaływanie osoby wywierającej wpływ. W języku teorii atrybucji (WEINER, 1985) efektywne stosowanie silnych taktyk wpływu prowadzi do przekonania, że osoba podlegająca wpływowi jest zewnątrzsterowna. Jeżeli więc wierzymy, że ludzie nie są „panami” własnych zachowań, oceniamy ich negatywnie. Odczuwamy nawet pogardę wobec nich. Wy tłumaczeniem takich mało korzystnych ocen jest fakt, że zachowanie osób, na które wywierany jest wpływ, bez względu na to, jakie by nie było doskonałe, jest spostrzegane jako wywołane przez siły zewnętrzne, a nie przez umiejętności czy właściwości danej osoby (KIPNIS, 2001). W takich warunkach cierpią relacje społeczne. Rzadko bowiem traktujemy jak partnerów lub poszukujemy towarzystwa ludzi, którzy nie kontrolują własnych zachowań. Także wartości rządzące naszą psychiką nie są przypisywane tym osobom, które podlegają skutecznemu wpływowi. Tak więc, gdy adresat wpływu podporządkowuje się — szczególnie ma to miejsce, gdy występuje silny wpływ — osobie wywierającej wpływ, pojawia się podstawowy błąd atrybucji. To znaczy, że osoba wywierająca wpływ, bez względu na inne sytuacyjne wpływy na zachowanie adresata wpływu (np. fakt, że adresat wpływu nie miał innego wyboru), traktuje adresata jako niezdolnego do podejmowania decyzji. Potwierdza, że musi być ciągle kontrolowany przez osobę wywierającą wpływ. Biorąc pod uwagę ten czynnik, można postawić pytanie: Dlaczego nie wszystkie osoby wywierające wpływ podlegają metamorficznemu efektowi władzy? Odpowiedź na to pytanie, jak pisze Cleveland (CLEVELAND, STOCHDALE, MURPHY, 2000) jest złożona. Po pierwsze, wpływ, który jest skutkiem szacunku do poglądów i uczuć adresata wpływu, nie prowadzi do silnego efektu. Jednak przyzwyczajenia kulturowe, etniczne, maskulinizacja świata wpływu organizacyjnego spowodowały, że nadal „w cenie” są środki prowadzące do metamorficznego efektu wpływu. KIPNIS (2001) stwierdza, że rutynizacja pracy, rozumiana jako

przeniesienie umiejętności i kontroli w pracy na maszyny i urządzenia, powoduje redukowanie w pracownikach poczucia kompetencji i zadowolenia z pracy (BLAUNER, 1964; GUTEK, WINTER, 1990; SHAIKEN, 1985). Większość pracowników pracujących w takim systemie pracy była nisko oceniana przez kierowników jako unikający odpowiedzialności, wymagający dokładnej kontroli i uzyskujący minimalne zadowolenie z pracy. Wyniki te są zgodne — jak pisze KIPNIS (2001) — z założeniami metamorficznego modelu władzy, chociaż mogą też odzwierciedlać rzeczywiste postawy i motywacje pracowników wykonujących prace samodzielne i zrutynizowane. Wyniki badań nad stosowaniem różnego typu psychoterapii i technik psychoterapii świadczą o tym, że terapeuci stosujący techniki silnego wpływu na pacjentów, w przeciwieństwie do terapeutów stosujących techniki racjonalnego wpływu, na przykład poznawcze, wykazują mniejszą satysfakcję ze swojej pracy, oceniają swoich pacjentów jako mniej kontrolujących swoje zachowanie i mniej odpowiedzialnych za zmiany tegoż zachowania (KENDALL, KIPNIS, OTTO-SALAJ, 1992). Więcej satysfakcji ze stosowanej terapii i pracy wykazywali terapeuci stosujący terapię opartą na współudziale pacjentów.

## **NIEDOCENIANIE WPŁYWU KOBIET NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH**

W organizacjach mamy bardzo często do czynienia z sytuacjami, w których niektóre grupy występują w roli mniejszości, a niektóre — większości. Częściej obserwujemy negatywne zjawiska związane z niedocenianiem, odrzucaniem, a nawet represjonowaniem mniejszości, mimo że stwierdzono bardzo pozytywne znaczenie mniejszości w odniesieniu do efektywności całych organizacji (WOJCISZKE, 2002).

Zjawisko to dotyczy nie tylko mniejszości związanej z płcią, ale także innych grup różniących się statusem lub czynnikami kulturowymi. KANTER (1977b) wyróżniła cztery rodzaje grup, opierając się na proporcjach mniejszości i większości:

1. Grupy jednolite (proporcja 100:0). Należą do nich osoby bardzo podobne do siebie, na przykład homogeniczne ze względu na płeć (np. członkowie Klubu Oxfordczyków czy absolwentów Cambridge) lub czynniki rasowo-etniczne (WASP klub golfowy).
2. Grupy skośne (proporcja 85:15). Ich członkami są w większości osoby podobne do siebie, które dominują i kontrolują działanie grupy. Mniej-

szość w obrębie grup skośnych Kanter nazwała grupą symboliczną („tokenową”), w której na przykład kobiety występują jako przedstawicielki swojej płci, czasami nawet indywidualnie.

3. Grupy przechylone (proporcja 65:35). Występuje w nich zwykle mniejszość lub większość, a mniejszość jest na tyle liczna, aby utworzyć koalicję.
4. Grupy zrównoważone (proporcja 60:40; 50:50) zawierają dwie grupy o podobnej wielkości złożone z osób podobnych do siebie.

Kanter była szczególnie zainteresowana sytuacją kobiet pozostających w mniejszości w organizacjach. Na podstawie badań w USA, na 100 senatorów przypada 9 kobiet, 56 kobiet na 435-osobową Izbę Reprezentantów („New York Times”, 2000); zaledwie 5,6 z ogólnej liczby profesorów tytularnych (*full professors*) w Wielkiej Brytanii to kobiety, a wiedeńska Filharmonia dopiero ostatnio zatrudniła panie. W Polsce sytuacja w wielu organizacjach jest podobna — reprezentacja kobiet w Parlamencie wynosi poniżej 20%, w wielu ministerstwach i ich resortach kobiety nie piastują stanowisk kierowniczych ani też decyzyjnych w większości jednostek gospodarczych.

Kanter zaproponowała, żeby rozpatrywać sytuację mniejszości kobiet (ich status tzw. symbolu) przez pryzmat trzech zjawisk percepcyjnych: widoczności, podkreślania różnic i asymilacji.

Widoczność i związane z nią oczekiwania ze strony otoczenia łączą się z faktem, że symbole („tokeny”) są wyraźnie widocznie, stąd zwiększone wymagania w stosunku do nich, aby występowały zarówno „w swoim imieniu”, ale także jako reprezentacja całej kategorii (np. kobiet). Podkreślanie różnic między grupami jest efektem kontrastu między grupą mniejszości a grupą dominującą, co może znajdować odbicie w negatywnej wzajemnej percepcji.

Asymilacja odnosi się do faktu, że indywidualne właściwości symboli tak są zniekształcane, aby symbol dopasował się uogólnień na temat mniejszości, co potwierdzi jej stereotyp. Z wielu badań wynika, że mniejszości, w tym badane kobiety, doświadczają negatywnych przeżyć ze względu na doświadczanie bycia w mniejszości. W celu przeciwdziałania tym negatywnym zjawiskom proponowane są dwa typy interwencji:

- 1) kontakt i współpraca członków grup mniejszości i większości, które mogą przełamać wzajemne negatywne stereotypy dzięki dodatkowym informacjom o sobie nawzajem;
- 2) zmiana kategoryzacji społecznych; w teoriach kategoryzacji społecznych podkreśla się fakt, że wszyscy należymy do określonych kategorii społecznych i możemy z nich czerpać poczucie tożsamości zależnie od tego, która z kategorii w danym momencie jest psychologicznie ważna.

Badania wykazały, że spostrzeganie grupy mniejszości przez większość jako tożsamej przynajmniej na podstawie jednego kryterium może niwelować negatywne zjawiska i sprzyjać współpracy. Tym bardziej warto neutralizować negatywne zjawiska związane z relacjami większości z mniejszością, bo zgodnie z wynikami badań MOSCOVICI (1986), różne mniejszości w organizacji mogą w sposób subtelny i efektywny wpływać na większość, przyczyniając się do większej kreatywności i rozwiązywania problemów. Mniejszość oferuje bowiem nowe i świeże spojrzenie na wiele problemów organizacyjnych. Współpraca z większością jest bardziej efektywna, gdy swoje członkostwo w organizacji opiera przynajmniej na jednym takim samym wymiarze, co członkowie większości.

Badania wykazały też, że członkowie grupy ulegali wpływowi informacji przekazywanych przez mężczyzn, natomiast ignorowali tę samą informację przekazywaną przez kobiety. Nierzadko kompetencje kobiet w wykonaniu zadań są ignorowane przez grupę, a nawet budzą wrogość!

Tak więc kompetencja kobiet paradoksalnie może być przeszkodą w procesie wpływu kobiet na innych. Badania wykazują też, że kompetentny styl komunikacji (inicjatywa, bezpośredniość itp.) decydował o przyjmowaniu do pracy 90% mężczyzn, natomiast kompetentny styl komunikowania się kobiet nie miał takiego znaczenia. Osoby przyjmujące do pracy preferowały kobiety posługujące się stylem mniej kompetentnym. Kompetentny styl komunikacji kobiet oddziaływał jedynie na kobiety, natomiast mężczyźni ulegali wpływowi kobiet mniej kompetentnych, które — jak twierdzili — nie wywoływały u nich poczucia zagrożenia i były bardziej sympatyczne (CARLI, 2000). Chociaż mężczyźni opierają się wpływowi kobiet kompetentnych, są mniej oporni, gdy dzięki nim mogą zarobić więcej pieniędzy lub zyskać jakieś inne profity. W takiej sytuacji mężczyźni ulegają wpływowi kobiet bardziej aniżeli mniej kompetentnych mężczyzn i kobiet. Tak więc, gdy mężczyźni spostrzegają, że możliwy jest zysk w jakiejś sytuacji, koncentrują się bardziej na szansach jego osiągnięcia niż na możliwości utraty swojego autorytetu.

## **SAMONISZCZĄCY SIĘ WPŁYW KIEROWNICZY**

Obserwatorzy życia społecznego i świata polityki często zadają sobie pytania, widząc, w jaki sposób niektórzy przywódcy usiłują wyrzucić na nas wrażenie: Czy on nie widzi, że to jest nieskuteczne? Czy ten człowiek nie zdaje sobie sprawy z tego, że sam sobie wyrządza krzywdę i skazuje się na porażkę? Pamiętamy przykłady zachowań w Katyniu, pamiętamy

wypowiedzi na temat pań w czerwonym. Jak wiadomo, efektywny wpływ społeczny dzięki zastosowaniu behawioralnych taktyk wpływu oddziałuje na postawy, opinie, zachowania adresatów tego wpływu. Podejmuje się więc wiele badań, aby ukazać ścisły związek między władzą a wpływem. Liczne studia przypadków dokumentują ten ścisły związek między umiejętnym stosowaniem wpływu społecznego przez przywódców i osiągnięciem przez nich ważnych instytucjonalnych celów.

Z tego punktu widzenia zjawisko samodestrukcyjnych zachowań „wpływowych” przywódców — stosowanie taktyk wpływu, które przynoszą w efekcie skutek przeciwny do zamierzonego, czyli nieosiągnięcie celu lub porażkę przywódcy — jest zagadkowe i prowokujące do myślenia (KRAMER, 2007). Jeśli „zachowanie siebie i podążanie w kierunku zaspokojenia własnych celów są istotą racjonalnego zachowania” — jak piszą BAUMEISTER i SCHER (1988) — to zachowania wpływowe przynoszące porażkę — daremne i nieskuteczne (*self-defeating*) — powinno się określać jako nieracjonalne zachowania przywódcze.

Nieskuteczny wpływ doświadczonych i cieszących się powodzeniem przywódców jest zastanawiający i niewyjaśniony. Przecież — jak pisze Kramer — z definicji taki wpływ powinien być wręcz nieprawdopodobny (KRAMER, 2001). Gdy „nowicjusz” polityczny używa wpływu niekompetentnie, łatwo interpretować jego błędy i pomyłki jako wynikające z braku doświadczenia lub wprawy czy też braku wyrobienia towarzyskiego lub społecznego. Kiedy doświadczony i wytrawny przywódca używa wpływu nieskutecznego i popełnia takie błędy, przyczyny tego są bardziej zdumiewające i paradoksalne. Jednak — jak pokazują liczne polityczne skandale, szeroko udokumentowane — nawet najbardziej wytrawni i doświadczeni przywódcy są w stanie „strzelić sobie w stopę” (KRAMER, 2003a). Rzeczywiście, gdy przestudiujemy powtarzające się nieskuteczne zachowania politycznego wirtuoza (jak pisze KRAMER, 2003a), jakim był prezydent Clinton, zadamy sobie pytania: Jak on mógł być aż tak nierozsądny? Co stoi za zadziwiającą umiejętnością niektórych przywódców, aby ponosić porażkę w sytuacji skazania na sukces i zwycięstwo?

BAUMEISTER i SCHER (1988, s. 3) zdefiniowali zachowanie samodestrukcyjne jako „każde świadome i intencyjne, rozmyślne zachowanie, które ma jasne, zdefiniowane i prawdopodobne negatywne skutki dla jednostki i/lub jej wizerunku!” Autorzy ci podkreślają, że zachowanie musi być intencjonalne, chociaż szkoda dla samego siebie niekoniecznie musi być świadoma lub być głównym powodem działania.

Angażowanie się w tego typu zachowania świadczy o tym, że powinien istnieć jakiś rodzaj psychologicznej gratyfikacji czy korzyści związanych z negatywnymi wynikami albo porażką, które wywołują takie za-

chowania. Jednak są też zachowania samodestrukcyjne, które nie dają się wyjaśnić na podstawie zasad rozsądnej samodestrukcji.

KRAMER (2007) w swoim artykule próbuje zdefiniować zjawisko samodestrukcyjnego wpływu, dokonuje typologii zachowań samodestrukcyjnych oraz proponuje model wyjaśniający te zachowania. Proponuje on uwzględnienie procesów psychologicznych i społecznych, które mogą zmusić nawet zwykłych decydentów do nieświadomego, nieintencjonalnego zaangażowania, a nawet kurczowego trzymania się samodestrukcyjnych, skazanych na porażkę sposobów działania czy osądu.

BAUMEISTER i SCHER (1988) wyróżnili kilka rodzajów zachowania samodestrukcyjnego przywódców:

- 1) błędny upór — przykładem niech będzie upieranie się prezydenta Lyndona Johnsona przy jednoczesnym prowadzeniu wojny w Wietnamie i osiąganiu celów społecznych; spowodowało to porażkę Johnsona w byciu zapamiętanym jako jeden z najbardziej lubianych prezydentów, mimo że sam prezydent deklarował, że mu na tym zależy (KRAMER, 2007);
- 2) zacięcie w sytuacji presji; jednostki „dławią się” w sytuacji presji, gdy efektywne zachowanie jest krytyczne (np. spowolnienie mowy, zamrożenie postawy i spojrzenia);
- 3) nieefektywne strategie negocjacji występują, gdy wybory przywódcy dotyczące tego, jaką taktykę wpływu zastosować wobec oponentów lub klientów, są oparte na błędnym spostrzeganiu sytuacji negocjacyjnej i/lub tego, kim jest oponent; klasyczny przykład stanowi tendencja do spostrzegania sytuacji jako gry o „sumie zerowej”, co powoduje niemożliwość znalezienia wyjścia „wygrany — wygrany” (np. negocjatorzy mogą nie doceniać chęci współpracy lub tego, że oponent jest godny zaufania, lub przeceniać wystąpienie pozytywnych reakcji);
- 4) nieefektywne strategie ingracjacyjne — lider może przeceniać prawdopodobieństwo uzyskania pozytywnych reakcji w wyniku pochlebstwa lub przysługi, na przykład agent wpływu, czyli wywierający wpływ, może stosować ingrację przez świadczenie jakiejś usługi i przekonać się, że osoba, dla której tego się podjął, może dewaluować wysiłek, przypisując mu nie pozytywne, lecz negatywne intencje lub przymioty (JONES, BERGLAS, 1999);
- 5) samoupośledzenie (*self-handicapping*) — jest to kolejna forma zachowania, która chroni na przykład samoocenę danej osoby, ale na krótką metę; przykładem jest takie zaaranżowanie okoliczności wokół czegoś działania, aby łatwo można było znaleźć wytłumaczenie i odpowiedzialność za brak sukcesu; klasycznym przykładem jest dajmy na to upijanie się w przeddzień prezentacji czy brak snu przed ważnym spotkaniem (JONES, BERGLAS, 1999);

6) kolektywne poświadczanie — jest to prowokacyjna forma zachowania nieskutecznego, która powstaje, gdy członkowie grupy — w sytuacji ekstremalnego zagrożenia — podejmują kroki, aby ochronić i podtrzymać podzielaną przez innych członków grupy pozytywną tożsamość społeczną (TURNER, PRATKANIS, PROBASCO, LEVE, 1992); czyniąc to, członkowie grupy mogą kolektywnie usprawiedliwiać działania, wobec popierania których indywidualnie mogliby się wahać; ekstremalnym przykładem są nielegalne zachowania licznych członków wewnętrznego kręgu Richarda Nixona, które okazały się kosztowne dla jego prezydentury i dla nich samych; jednak w określonym czasie członkowie grupy mieli przekonanie, że są całkowicie usprawiedliwieni, że zrobili wszystko, aby obronić to, co spostrzegali jako niesłusznie atakowaną, obleganą prezydenturę (DEA, 1972; RAVEN, 1974).

Jak to pokazują wymienione przykłady, wpływ przywódcy może być nieskuteczny i „daremny” na wiele różnych sposobów.

KRAMER (2007) proponuje zarys Intuicyjnego Modelu Społecznego Audytora (Intuitive Social Auditor Model), gdyż zakłada, że przywódcy (i inni agenci wpływu) przetwarzają informacje społeczne i zwracają baczną uwagę na otoczenie, aby monitorować przyczyny i konsekwencje swoich działań.

W modelu zakłada się, co następuje:

1. Przywódcy jako agenci wpływu są **racjonalnymi aktorami społecznymi**, czyli że ich strategiczne wybory taktyk wpływu w danej sytuacji są dokonywane w dużej mierze na podstawie racjonalnych założeń i ostrożnych kalkulacji. Odzwierciedlają one założenia dotyczące efektywności różnych strategii i taktyk wpływu. Jeśli stosują „twarde” taktyki wpływu (np. ultimatum), gdy chcą osiągnąć swoje cele, to dlatego, że wierzą, iż te taktyki będą niezbędne lub wystarczające; jeśli natomiast stosują „miękkie” taktyki wpływu, jak na przykład ingracjacje czy ugody, to również dlatego, że wierzą, iż efekty ich zastosowania będą pozytywne w kontekście osiągnięcia założonych celów (KRAMER, 2001; NYE, 2004).
2. W założeniach Intuicyjnego Modelu Społecznego Audytora podkreśla się, że przywódcom zależy nie tylko na efektywności danej strategii wpływu lub taktyki wpływu, biorąc pod uwagę otrzymanie materialnego, namacalnego wyniku (np. większy udział w wyniku negocjacji), ale że zależy im na **podtrzymaniu własnego wizerunku**. Przywódcy na przykład często dbają o to, czy otrzymają w wyniku negocjacji to, czego chcą, ale także zależy im na podtrzymaniu poczucia własnej tożsamości i tak zwanego image’u. Tak więc, wybory strategiczne w sytuacjach wpływu służą celom uzyskania materialnych wyników i osiągnięcia materialnych konkretnych celów, lecz też umożliwieniu przywódcy



podtrzymania i „afirmacji” tożsamości indywidualnej. W modelu zakłada się, że przywódcy są wysoko motywowani w większości sytuacji, aby utrzymywać w mocy swoje aktualne pozytywne tożsamości indywidualne — te, które już zbudowali i wyrazili wobec samych siebie — ale także idealne tożsamości, które mają nadzieję rozwinąć i ciągle pragną osiągnąć (ELSBACH, KRAMER, 1996).

3. W modelu tym dalej zakłada się, że strategiczne wybory przywódców są **społecznymi decyzjami** (GINEL et al., 1993; SUTTON i KRAMER 1986). Niektóre wybory wzmacniają poczucie tożsamości przywódcy, inne stanowią dla niego zagrożenie. Na przykład porażka w byciu postrzeganym jako zachowujący się zdecydowanie, gdy klienci lub wyborcy oczekują stanowczych, zdecydowanych działań, może być bardzo stresująca dla przywódcy, który próbuje zrobić wrażenie, prosić lub udobruchać audytorium. W konsekwencji zakłada się, że przywódcy mogą dokonywać strategicznych wyborów wpływu, aby zbliżyć się nie tylko do swoich wewnętrznych celów, ale także zewnętrznych społecznych wygranych (np. poprawić status społeczny lub reputację w grupie jako twardy negocjator) (KRAMER, CARNEVALE 2001). Przyjmuje się też, że strategiczne wybory to akty ekspresji społecznej, które pozwalają przywódcom afirmować (podkreślać) na przykład własną lojalność lub oddanie grupie. W skrócie — strategiczne wybory społecznego wpływu to złożone społeczne decyzje (KRAMER, 2001).
4. W modelu społecznego audytora zakłada się, że dokonując wyboru poznawczego co do tego, jakiej taktyki wpływu użyć, przywódcy próbują **urzeczywistnić** daną taktykę w swoim zachowaniu. Zastosowana i przejawiana w zachowaniu urzeczywistniona taktyka wpływu odzwierciedla często bardziej surową rzeczywistość mistrzowskiego lub wadliwego zastosowania wpływu. Na przykład przywódca może zdecydować (i mieć taką intencję), że zastosuje określoną taktykę, ale może być niekompetentny we wdrożeniu, wykonaniu, realizacji tej taktyki. Może być tak, że ocena poznawcza dokonana przez przywódcę wydaje się adekwatna i strategiczny wybór wpływu odpowiedni, ale wykonanie i wdrożenie nieporadne, niezręczne lub nie na miejscu. Na przykład były prezydent USA Richard Nixon często prywatnie wyrażał pragnienie „podniesienia ducha” Amerykanów i inspirowania ich w swoich wystąpieniach. Obwieścił nawet, że „głównym celem” jego administracji jest „moralne przywództwo” (REEVES, 2001, s. 25). Jego zdolność do efektywnego wdrożenia tego celu była jednakże oczywiście ograniczona. Podobnie, przywódca może dokonać wnikliwej politycznej oceny sytuacji, ale ponieść klęskę w zastosowaniu odpowiedniego zachowania w tej sytuacji. Dziennikarz Theodore White kiedyś napi-

sał: „Teddy [Kennedy — B.K.] miał wszystkie odpowiednie instynkty, ale nie umiał żyć zgodnie z nimi” (HOFFMAN, 1995, s. 6).

Podsumowując, Intuicyjny Model Społecznego Audytora opiera się na założeniu, że istnieje cały zestaw ogólnych procesów, które ukierunkowują percepcję, sądy, opinie i działania w sytuacjach wywierania wpływu. Opisuje się za jego pomocą proces poszukiwania sensu zastosowania określonego wpływu przez przewidywanie, działanie i interpretację skutków działania. Ramy Intuicyjnego Modelu Społecznego Audytora stanowią jeden z wariantów bardziej ogólnej klasy modeli cyklu uczenia się przez doświadczanie opisane przez MARCHA (1994). W takich modelach zakłada się dynamiczną relację między psychologicznymi stanami podejmujących decyzję (oczekiwania, kategorie interpretacyjne itp.), zachowania, które podtrzymują te stany, oraz cechy kontekstu, w którym to uczenie się przebiega (KRAMER, 2001).

## ZAKOŃCZENIE

Do tej pory koncentrowano się na konsekwencjach wywierania wpływu kierowniczego na podwładnych. Badacze poszukują wciąż najlepszych rozwiązań w tym zakresie i pragną stwierdzić, jakie rodzaje wpływów są najbardziej korzystne zarówno dla efektywności organizacji, jak i dla pracowników oraz podwładnych. Coraz częściej też mówi się o konieczności stosowania bardziej „miękkich” taktyk wpływu, a jeżeli konieczne są te surowe sposoby oddziaływania na podwładnych, to poszukuje się zaraz odpowiedzi, jak zminimalizować ich negatywne konsekwencje wśród pracowników. Rzadziej jednak badacze zastanawiają się nad konsekwencjami stosowania określonych taktyk wpływu i sprawowania władzy w odniesieniu do samych kierowników i przywódców. Okazuje się — jak próbowałam to wykazać w niniejszym artykule — że oprócz najczęściej omawianych negatywnych konsekwencji wywierania wpływu — w postaci chorób somatycznych, jako tak zwanych chorób dyrektorskich — występuje jeszcze wiele innych przykrych i negatywnych konsekwencji, często — paradoksalnie — skutecznego wpływu kierowniczego. Sadzę, że warto poddać je bliższemu oglądowi i analizom, aby zminimalizować owe negatywne skutki tam, gdzie wpływ kierowniczy, przyczyniając się do efektywności organizacji, jednocześnie negatywnie i niszcząco oddziałuje na samego kierownika.

## BIBLIOGRAFIA

- ACTON J.E.D., 1887: *Letter to Bishop Mandell Creighton*. London.
- ANDERSON K.B., COOPER H., OKAMURA L., 1997: *Individual Differences and Attitudes Toward Rape: A Meta-Analytic Review*. "Personality and Social Psychology Bulletin", No 23.
- BARGH J., RAYMOND P., 1995: *The Naïve Misuse of Power: Nonconscious Sources of Sexual Harassment*. "Journal of Social Issues", Vol. 51.
- BARGH J., RAYMOND P., PRYOR J., STRACK F., 1995: *Attractiveness of the Underling: An Automatic Power = Sex Association and its Consequences for Sexual Harassment and Aggression*. "Journal of Personality and Social Psychology", No 68.
- BLAUNER R., 1964: *Alienation and Freedom*. Chicago.
- BREHM J., 1966: *A Theory of Psychological Reactance*. New York.
- BURNS T., 1955: *The Reference of Conduct in Small Groups: Cliques and Cabals in the Occupational Milieux*. "Human Relations", No 8.
- CARLI L.L., 2000: *Gender and Social Influence*. "Journal of Social Issues", Vol. 57, No 4.
- CLEVELAND J.N., STOCKDALE M., MURPHY K., 2000: *Women and Men in Organizations. Sex and Gender Issues at Work*. London.
- FODOR E.M., 1984: *The Power Motive and Reactivity to Power Stressors*. "Journal of Personality and Social Psychology", Vol. 42.
- FODOR E.M., FARROW D.L., 1979: *The Power Motive as Influence on Group, the Use of Power*. "Journal of Personality and Social Psychology", Vol. 37.
- FODOR E.M., SMITH T., 1982: *The Power Motive as Influence on Group Decision Making*. "Journal of Personality and Social Psychology", Vol. 42.
- FRIEZE I.H., BONEVA B., 2001 (2003): *Power Motivation and Motivation to Help Others*. In: *The Use and Abuse of Power*. Eds. A.Y. LEE-CHAI, J.A. BARGH. Ann Arbor.
- GUTK B., WINTER S.J., 1990: *Computer se and Job Satisfaction*. In: *Peoples Relations to Technology*. Eds.: S. OSKAMP, S. SPACAPAN. Newbury Park.
- JONES E.E., 1964: *Ingratiation: A Social Psychological Analysis*. New York.
- KAHNEMAN D., 2003: *Psychology and the Science of Policy*. [Referat, Second Positive Psychology Summit, Washington D.C.].
- KANTER R.M., 1977a: *Men and Women of the Corporation*. New York.
- KANTER R.M., 1977b: *Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women*. "American Journal of Sociology", No 82.
- KENDALL P., KIPNIS D., OTTO-SALAJ L., 1992: *When Clients Don't Progress: Influences on and Explanations for Leach of Progress*. "Cognitive Therapy and Research", Vol. 16.
- KIPNIS D., 1972: *Does Power Corrupt?* "Journal of Personality and Social Psychology", No 24.
- KIPNIS D., 1984: *Technology, Power and Control*. In: *Sociology of Organizations*. Eds.: S.B. BACHARACH, E. LAWLER. Greenwich, CT.
- KIPNIS D., 1974: *The Powerholders*. Chicago.
- KIPNIS D., 2001: *Using Power: Newton's Second Law*. In: *The Use and Abuse of Power*. Eds.: A.Y. LEE-CHAI, J.A. BARGH. Ann Arbor.
- KOCHANOWICZ J., 2002: *Trendy cywilizacyjne*. W: *Wymiary życia społecznego. Polska na przełomie XX i XXI wieku*. Red. W. MARODY. Łódź.
- KRAMER R.M., 2007: *Self-defeating Leader behavior: Why Leaders Misuse Their Power and Influence*. In: *The Science of Social Influence. Advances and Future Progress*. Ed. A.R. PRATKANIS. Psychology Press Taylor&Francis Group.
- KUBIAK A., 2003: *Łapownictwo w świadomości i doświadczeniu potocznym Polaków*. Łódź.

- LINDSKOLD S., ARONOFF J.R., 1980: *Conciliatory Strategies and Relative Power*. "Journal of Experimental Social Psychology", No 16.
- MADISON J., 1788: *General View of the Powers Conferred by the Constitution*. "Federalist", No 41, <http://lcweb2.loc.gov/const/fed/fed-41.html>.
- MADISON J., 1788a: *The Structure of the Government Must Furnish the Proper Checks and Balances Between the Different Departments*. *Constitution*. "Federalist", No 51, <http://lcweb2.loc.gov/const/fed/fed-51.html>.
- MASON A., BLANKENSHIP V., 1987: *Power and Affiliation Motivation, Stress and Abuse in Intimate Relationships*. "Journal of Personality and Social Psychology", Vol. 52.
- MCCLELLAND D.C., 1975: *Power: The Inner Experience*. New York.
- MITSCHELL T., HOPPER H., DANIELS D., FALVY J.G., FERRIS G.R., 1998: *Leader Behavior, Situational Moderators, and Group Performance*. "Organizational Behavior and Human Performance", No 18.
- PFEFFER J., CIALDINI R.B., (HANNA B., KNOPOFF D.), 1998: *Faith in Supervision and the Self-enhancement Bias: Two Psychological Reasons Why Managers Don't Empower Workers*. "Basic and Applied Social Psychology", No 20.
- PRYOR J.B.: *Sexual Harassment Proclivities in Men*. "Sex Roles", No 17.
- PRYOR J.B., STOLLER L.M., 1994: *Sexual Cognition Processes in Men Who Are High in the Likelihood to Sexual Harassment*. "Personality and Social Psychology Bulletin", No 20.
- SHAIKEN H., 1985: *Work Transformed: Automation and Labor in the Computer Age*. New York.
- SHELDON K.M., JOHNSON J.T., 1993: *Forms of Social Awareness: Their Frequency and Correlates*. "Personality and Social Psychology Bulletin", No 19.
- SŁAWEK T., 2004: *Szekspir i widma Europy*. W: *Zarządzanie kapitałem ludzkim u progu wejścia do Unii Europejskiej*. Red. B. KOŻUSZNIK. Katowice.
- STEWART A.J., WINTER D.G., 1974: *Self-definition and Social Definition in Women*. "Journal of Personality", Vol. 42.
- VEROFF J., 1957: *Development and Validation of a Projective Measure of Power Motivation*. "Journal of Abnormal and Social Psychology", Vol. 54.
- WEINER B., 1985: *Judgements of Responsibility*. New York.
- WINTER D.G., 1973: *The Power Motive*. New York.
- WINTER D.G., 1993: *The Power Motive Revisited*. In: *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*. Ed. C.P. SMITH. New York.
- WINTER D.G., STEWARD A., MCCLELLAND D.C., 1977: *Husband's Motives and Wife's Career Level*. "Journal of Personality and Social Psychology", Vol. 35.
- WOJCISZKE B., 2002: *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*. Warszawa.